



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE AVIAÇÃO
CIVIL: Um Estudo Descritivo**

CHRISTENES DUTRA DE ALMEIDA

João Pessoa
Abril 2019

CHRISTENES DUTRA DE ALMEIDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE AVIAÇÃO
CIVIL: Um Estudo Descritivo**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

João Pessoa
Abril 2019

A447g Almeida, Christenes Dutra de.

Gestão do Conhecimento em uma Empresa de Aviação Civil:
um Estudo Descritivo / Christenes Dutra de Almeida. -
João Pessoa, 2019.

43 f.

Orientação: Samir Adamoglu de Oliveira.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Universidade Corporativa.
I. Oliveira, Samir Adamoglu de. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Christenes Dutra de Almeida

Trabalho: Gestão do Conhecimento em Uma Empresa de Aviação Civil: Um Estudo Descritivo

Data de aprovação: 25/04/2019

Banca examinadora

Samir Adamoglu de Oliveira

José Jorge Dias Lima Júnior

Aos meus pais, *Cristóvão, Do Carmo, Iracema* e *Vicente*, que fizeram tudo para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus sem O qual não teria chegado tão longe. A Ele toda minha gratidão.

Agradeço aos meus pais biológicos e de criação que me formaram o caráter, e me ensinaram os valores que fazem de mim quem eu sou. Pela paciência e carinho ao longo dos anos. Aos meus irmãos Christiane, Otávio, Cristóvão, Yara, Yoná, Nabor e Júnior, que, à sua maneira, me apoiaram ao longo dessa formação.

Aos meus amigos Ana, Pedro, Daniel e Célia que se dispuseram a devotar um pouco do seu tempo para me apoiar na elaboração desse estudo.

Agradeço também ao professor Samir Oliveira pelo seu tempo dedicado ao meu trabalho e a sua verdadeira orientação acadêmica, com sugestões valiosas e guiando a trajetória do trabalho. Muito obrigado! E ao professor José Jorge pela atenção dada à leitura desse trabalho e presença na banca examinadora assim como as valiosas sugestões.

Agradeço ainda, à essa pessoa maravilhosa que o Senhor colocou em minha vida, minha amiga e esposa Dalva Regina, comigo sempre apoiando minhas decisões.

*Bem-aventurado o homem que
acha sabedoria, e o homem que
adquire conhecimento; porque é
melhor a sua mercadoria do que
artigos de prata, e maior o seu
lucro que o ouro mais fino.*

Provérbios 3:13-14

RESUMO

O estudo de caso trata de uma pesquisa feita em uma empresa brasileira de aviação civil (Empresa Alfa), com o objetivo de analisar como a gestão do conhecimento ocorreu dentro da empresa em questão, e qual a sua relevância estratégica, situando o papel da tecnologia e de seus atores nesse processo. Para isso, no percurso metodológico – que seguiu uma abordagem qualitativa, majoritariamente descritiva – fez-se uso da observação participante em âmbito de reflexão retrospectiva, de entrevistas semiestruturadas, e de material documental, sobre os quais aplicou-se o método de análise de conteúdo temática. Enfocou-se, na análise, a atuação dos atores envolvidos no processo de gestão do conhecimento, dentre eles a atuação da universidade corporativa da empresa, e seus desdobramentos por meio da EAD e do setor de publicações, bem como o papel do multiplicador nesse processo, dos gestores, da legislação e das auditorias. Na descrição de cada um desses elementos enfatizou-se a importância estratégica de sua atuação, quais tecnologias foram utilizadas, e seu papel na criação e disseminação do conhecimento. Concluiu-se que a centralidade na utilização de elementos intelectuais, e a importância estratégica dessa utilização na sua gestão e geração de resultados, é o que diferenciou a Empresa Alfa da concorrência, no recorte temporal adotado para o estudo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. universidade corporativa.

ABSTRACT

The case study deals with a research carried out in a Brazilian civil aviation company, in order to analyze how knowledge management occurred within that company, and what its strategic relevance is, situating the role of technology and its internal actors in this process. In order to do that, the method – which followed a predominantly descriptive qualitative approach – held participant observation (in a retrospective reflexive fashion), semi-structured interviews, and documentary material, on which a thematic content analysis was applied. The analysis focused on the role of the actors involved in the knowledge management process, among them the performance of the company's corporate university, and its developments through the distance education and the publications sector, as well as the role of multipliers, managers, legislation and audits in this process. The description of each of these elements emphasized the strategic importance of its performance, which technologies were used, and their role in the creation and dissemination of knowledge. Results indicated that the centrality in the use of intellectual elements, and the strategic importance of this use in their management and generation of results, is what has differentiated the company Alfa from the concurrence, in the time period adopted for the study.

Keywords: Knowledge management. corporate university.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Categorias de análise do estudo	28
--	-----------

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Definição do problema de pesquisa	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A gestão do conhecimento.....	16
2.2	Diferenças entre dados, informação e conhecimento	16
2.3	TICs na gestão do conhecimento.....	18
2.4	As dimensões do conhecimento organizacional	19
2.5	Atribuição da importância estratégica da GC nas organizações.....	20
2.6	Modelo teórico de organização baseada em conhecimento	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1	Natureza da pesquisa	24
3.2	Sujeitos da Pesquisa	25
3.3	Fontes de Dados e Método de Coleta	26
3.4	Análise de Dados.....	27
3.5	Limitações da pesquisa	28
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.1	Educação corporativa e universidade corporativa	30
4.1.1	Educação à distância.....	31
4.1.2	Publicações corporativas	32
4.2	Multiplicador	33
4.3	Gestores.....	35
4.4	Legislação.....	37
4.5	Auditorias.....	38
5	CONCLUSÕES	39
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado	42

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado nesse trabalho, a Gestão do Conhecimento, é um tema relativamente novo e ainda não tão usado no vocabulário do gestor brasileiro, por ser também ainda pouco compreendido pelo mesmo, como observado em vários trabalhos acadêmicos nacionais (TERRA, 2005). Para se trabalhar esta temática faz-se necessário passar por conceitos como 'informação', 'conhecimento', 'aprendizagem', 'competência' e 'capital intelectual', assim como a distinção entre a 'gestão do conhecimento' e 'da informação', abordando também o papel dos portais corporativos nesta gestão.

Sendo assim, procura-se participar dessa discussão almejando trazer uma contribuição para o mundo acadêmico e para empresas brasileiras, pois estas se deparam com uma realidade em que o conhecimento – e não mais a abundância de mão-de-obra e recursos naturais – constitui vantagem competitiva. Com isso, o conhecimento é considerado mais valioso e poderoso do que estes recursos naturais ou financeiros (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011; STEWART, 1998). Assim, entende-se o capital intelectual como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva (STEWART, 1998), e aponta esse material intelectual – 'conhecimento', 'informação', 'propriedade intelectual', 'experiência' – enquanto ferramenta utilizada para gerar riqueza.

O tema será apresentado em sua perspectiva estratégica para a empresa sob uma abordagem de "dentro para fora", baseada em recursos, entendendo que o determinante para competitividade são os ativos da empresa, sejam ativos tangíveis ou intangíveis que a mesma possui (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011). Percebendo a empresa enquanto um conjunto de recursos e capacidades na qual a tarefa da administração é maximizar valor ao desenvolver estes recursos a ponto de tornar-se uma vantagem competitiva difícil de copiar ou imitar.

A abordagem proposta por Fleury e Oliveira Jr. (2011) envolve criar, a menor custo e mais velozmente que os competidores, competências essenciais que irão gerar produtos diferenciados, sendo estas competências entendidas como a aprendizagem coletiva na organização. O conhecimento da empresa é resultado dessas interações ocorridas no ambiente de negócios, e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Portanto, "[...] o conhecimento pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores". (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011, p. 18). A partir da identificação das suas competências essenciais, a organização passa a trabalhar as competências individuais. Essa

abordagem apresentada permite compreender como recursos intangíveis podem constituir a base para uma estratégia competitiva por parte da empresa.

É importante destacar também o papel do portal de conhecimento corporativo, que oferece uma grande capacidade para que as empresas embarquem em transformações significativas de seus modelos de negócios para alinhar objetivos e contextos de informação, facilitando a criação, armazenagem e distribuição do conhecimento (TERRA; GORDON, 2002), sendo uma importante ferramenta pela qual o cliente interno da organização tem acesso instantâneo e virtual à fonte do conhecimento, e útil no compartilhamento das melhores práticas. Essa ferramenta é amplamente utilizada pela empresa estudada nesse trabalho.

A empresa escolhida para observar como é realizada a gestão do conhecimento obtido e dos novos conhecimentos, é uma empresa aérea brasileira, que será intitulada como "Empresa Alfa". A Empresa Alfa será estudada sob uma perspectiva estratégica, enfatizando a atuação dos seus atores no processo de gestão do conhecimento e quais tecnologias utilizadas, por serem elementos destacados nas suas práticas de gestão, sendo um dos motivos para escolha da mesma enquanto *locus* empírico. Esta empresa é considerada uma das maiores empresas aéreas do Brasil, tendo mais de 11 mil colaboradores e transporta mais de 1 milhão de clientes por mês, em cerca de 800 voos diários.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Com o aumento da difusão da importância da gestão do conhecimento para as empresas, os gestores precisam conhecer o tema e tomar decisões sobre o uso do capital intelectual, sendo necessário, ao mesmo tempo, reconhecer também a importância estratégica de saber gerenciar esse capital e seu uso, em forma de conhecimento, nas empresas. Porém, as empresas brasileiras aparentam estar demorando mais para despertar para a importância da gestão do conhecimento. Há aproximadamente 20 anos o conceito surgiu nas empresas e, no Brasil, especificamente, em 2005 os casos bem consolidados eram relativamente recentes (TERRA, 2005).

Aparentemente, apenas as empresas líderes de mercado e as multinacionais já exercem gestão formalizada sobre o conhecimento. Toma-se, então por base uma grande empresa brasileira para este estudo, atuando numa área complexa e que depende de colaboradores que utilizem considerável conhecimento em suas atividades, tornando-a uma empresa centrada na informação e conhecimento. Com isso chega-se ao seguinte questionamento: **como ocorre o processo de gestão do conhecimento em uma empresa de aviação civil brasileira, considerando seus atores, setores, e a relevância estratégica dessa competência para a organização em estudo?**

1.1 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Descrever o processo de gestão do conhecimento em uma empresa de aviação civil brasileira, considerando seus atores, setores, e a relevância estratégica dessa competência para a organização em estudo.

1.2.2.1 Objetivos específicos

Para consecução desse objetivo geral, a trajetória do estudo acompanha os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os atores, setores e tecnologias existentes na organização em estudo, contextualizando o cenário do caso;
- Elencar quais são as práticas de gestão de conhecimento realizadas pelos atores e setores da organização estudada, e por meio de quais tecnologias;
- Relatar como ocorre o processo de gestão do conhecimento da organização em estudo, relacionando-o com os elementos estratégicos identificados.

1.2 Justificativa

O presente trabalho tem a sua justificativa fundada na necessidade de os gestores reconhecerem a importância e a utilização do conhecimento nas organizações, visto que os mesmos almejam maximizar o valor organizacional, e o capital intelectual é abordado como recurso diferencial, ou competência essencial. Portanto, pretende-se analisar, à luz da ciência da Administração, como a gestão do conhecimento ocorre dentro de uma determinada empresa, e qual a sua relevância estratégica, situando o papel da tecnologia, setores e pessoas nesse processo.

No meio empresarial percebe-se uma crescente atenção ao tema e atribuição de importância ao mesmo por parte das maiores empresas do mundo, evidenciado pela criação de cargos como chefe do conhecimento, de aprendizagem organizacional, e até mesmo de cargos como o de vice-presidente de capital intelectual ou mesmo o de Diretor Mundial de Gestão do Conhecimento ou Chief Knowledge Officer (CKO) (KLEIN, 1998; TERRA, 2005). Também pode-se evidenciar que a remuneração para quem trabalha com o conhecimento tem crescido, acompanhando uma migração dos que compõem a força de trabalho a partir de funções que usam as mãos para funções que usam as mentes (STEWART, 1998).

Por meio deste estudo, pretende-se contribuir com a área, devido à abordagem à gestão do conhecimento através da análise de uma empresa que atua na aviação civil no território nacional, e que depende do capital intelectual em vários níveis e em diversos tipos de "trabalhadores da mente" devido à natureza da sua atividade, sendo útil para entender o comportamento de empresas de porte e natureza de atividade semelhantes. Sendo, também, a pesquisa facilitada devido à participação do pesquisador nesse ambiente de trabalho, e nos processos de compartilhamento do conhecimento da empresa estudada exercendo a função de "multiplicador" do conhecimento, em momento anterior ao da realização do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A gestão do conhecimento

Uma série de transformações vem ocorrendo na sociedade no que se refere à utilização da informação e, conseqüentemente, do conhecimento. Estas transformações impactam as organizações, que também são influenciadas pelas mudanças econômicas e sociais consequentes do uso intensivo da informação e suas tecnologias e, cada dia mais, do conhecimento.

A gestão do conhecimento tem se beneficiado desta revolução tecnológica na área da informação, indo além, pois seu foco é o conhecimento e não simplesmente a informação (TERRA, 2005). Para melhorar seu desempenho, empresas passaram a tratar os recursos intelectuais com um dos principais focos estratégicos e das políticas organizacionais (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005) em detrimento do esgotamento de um padrão econômico precedente que, sustentado no processo produtivo de bens e serviços, prima pela utilização de matéria prima e energia.

Paiva, Aragão e Pereira (2005, p. 38) afirmam que, para utilizar toda a sua capacidade intelectual, as organizações precisam "[...] empreender ações para conhecer, gerenciar e desenvolver os novos elementos intelectuais responsáveis pela agregação de valor", alavancando o potencial cognitivo no ambiente organizacional, transformando esses elementos em vantagem competitiva, quando difíceis de ser copiados ou imitados pela concorrência. Em decorrência disso, "[...] proliferam-se as consultorias especializadas e as conferências destinadas a apresentar os benefícios da gestão do conhecimento ao empresariado". (RODRIGUES; GRAELM, 2013, p. 132).

Segundo Drucker (1996 apud PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005, p. 39), o conhecimento passou a ser "o" recurso, e não "um" recurso, pois agrega valor aos produtos, enquanto os demais tornam-se secundários, pois podem ser obtidos de maneira fácil quando se detém o conhecimento.

2.2 Diferenças entre dados, informação e conhecimento

Embora os termos 'conhecimento' e 'informação' sejam utilizados por vezes como sinônimos, estes são diferentes. 'Conhecimento' em si não é 'dado' nem 'informação', mesmo

que seja relacionado com ambos, e que normalmente a distinção entre estes seja apenas uma questão de grau. Muitas vezes, o sucesso ou fracasso de uma organização pode depender de se saber qual deles se precisa, e o que fazer com cada um deles (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, de caráter descritivo em forma de registro, portanto, se isolados, eles não transmitem informação, muito menos conhecimento, pois descrevem apenas parcialmente algo, pois são compostos por fatos básicos, como nome e quantidade de horas trabalhadas de um funcionário. No entanto, sem os dados não se cria conhecimento, pois são destes que extraímos significação, ou informação. Quando estes dados são organizados de forma a terem valor adicional, e através de julgamento e interpretação da informação, pode-se ter, consequentemente, uma base para tomada de decisão (STAIR; REYNOLDS, 2006).

Portanto, a informação se configura como dados organizados de forma a ter relevância ou propósito, ou seja, que transmite uma mensagem, para exercer impacto no julgamento e comportamento. Só é informação aquilo que informa, ou seja, estabelece comunicação, que é inteligível ao receptor aquilo que foi transmitido pelo emissor. A informação é avaliada pela sua "informatividade", ou seja, o quanto que essa mensagem ajuda a trazer novos insights, ou contribui para a decisão ou solução de um problema (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Já o conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003, p. 6) é:

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento deriva da informação, da mesma forma que esta última deriva dos dados, e, cabe aos indivíduos transformar informação em conhecimento, dentro de si ou entre si. Sendo conhecimento mais valorizado que os outros dois conceitos, por estar mais "trabalhado" e, portanto, ser mais decisivo nas tomadas de decisão e de ação, pois, quando se associa a visualização de dados ou informações com a experiência, extrai-se conhecimento para ação. Stair e Reynolds (2006, p. 5) conceituam conhecimento como "[...] a consciência e o entendimento de conjunto de informações e formas de torna-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão".

A ênfase deste trabalho está na gestão do conhecimento e não da informação, mediante tecnologia de informação e comunicação (TIC), descrevendo as TIC como importante meio de captação, armazenagem e transmissão de conhecimentos, focando no que está sendo entregue e como está ocorrendo a gestão desse conteúdo por meio da tecnologia, uma vez que a mesma é sempre mencionada na literatura como elemento importante quando se trata de gestão do conhecimento.

2.3 TICs na gestão do conhecimento

Esse elemento sempre aparece paralelo ao elemento humano que, além de ser gerador do conhecimento, é desse contato humano que os saberes precisam ser transmitidos. Pode-se dizer que as ferramentas de trabalho mais utilizadas para gerenciar o conhecimento nas organizações são as TICs; contudo, embora sejam ferramentas essenciais, não as considerar-se-ão mais importantes que o conteúdo que elas manipulam, o qual, neste trabalho, são a informação e conhecimento, principalmente. A pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente para ele tem se revelado falsa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Estes sistemas são, na sua formatação e customização, influenciados pelo conhecimento e feitos por meio dele, mas não são maiores que ele, pois o conhecimento é "[...] inicial e principalmente construído pela mente humana" (FREIRE; SPANHOL, 2014, p. 7).

No entanto, estrategistas acreditam que, no futuro, os principais alvos das guerras serão os sistemas de informação e as tecnologias de informação (STEWART, 1998), como ataques a sistemas bancários e telefônicos, por exemplo, o que denota a importância da estrutura tecnológica onde o fluxo de informações capitais está ocorrendo. Os sistemas especializados utilizados para gerenciar o conhecimento organizacional têm alguns desafios, tais como as dificuldades de se montar um sistema que realmente aperfeiçoe a produtividade dos trabalhadores do conhecimento, assim como a maneira ideal de captar, codificar e aperfeiçoar tarefas executadas por gerentes e profissionais de mais alto nível nem sempre é claramente entendida (LAUDON; LAUDON, 2007).

2.4 As dimensões do conhecimento organizacional

Quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem nas nossas vivências. As contradições e dilemas abundam contemporaneamente, e é esclarecendo esses paradoxos que o mundo parecerá diferente e menos ameaçador. Esse é o modelo de dualidades proposto por Takeuchi e Nonaka (2008).

As empresas devem ter a capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que a cerca, e lidar com as complexidades envolvidas. Uma das razões pelas quais as empresas fracassam, atualmente, é "[...] sua tendência de eliminar os paradoxos, prendendo-se as antigas rotinas criadas pelo seu sucesso anterior" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 18). A passagem da Sociedade Industrial para Sociedade do Conhecimento mudou a forma com que se abordam os paradoxos, que se era algo a ser eliminado na Sociedade Industrial, passou a ser algo aceito e cultivado.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), as contradições, dualidades e dicotomias não são alheias ao conhecimento, pois este é, em si, formado por dois componentes dicotômicos, que são os conhecimentos tácitos e os conhecimentos explícitos. As diferentes formas de interpretação desses dois tipos de conhecimento encerram uma carga cultural que as influencia. Embora a dualidade destes dois tipos de conhecimento seja abordada por autores de culturas orientais e ocidentais nos seus trabalhos, existe uma distinção de importância atribuída por estes, considerando as suas distinções culturais (RODRIGUES; GRAELM, 2013).

O primeiro tipo de conhecimento, o tácito, compreende um conhecimento não tão visível e explicável, mais abstrato e enraizado em experiências profundas que se tem ao longo da vida, e que se considera como sendo naturalizado. Conhecimento obtido em cursos, mentores, aprendizado informal, ações e experiência corporal do indivíduo, e adicionando valores, crenças e emoções. É nesse campo que surge a intuição (*insights*), quando se realizam passos de processo irreflexivamente, sem o pensamento consciente, portanto, em alta velocidade ou instantaneamente, baseado num conhecimento arraigado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; TAKEUCHI; NONAKA, 2008; STEWART, 1998). Essa forma de conhecimento é mais valorizada em culturas orientais devido ao seu caráter laboral, que envolve uma dimensão técnica (*know-how*), englobando habilidades informais e de difícil detecção e codificação, por ser muito pessoal e difícil de formalizar e comunicar. É esse o tipo de conhecimento majoritariamente usado pelos colaboradores em uma empresa para fazer seu trabalho (TERRA; GORDON, 2002).

O conhecimento explícito ou "codificado", por outro lado, refere-se ao conhecimento passível de ser transmitido em uma linguagem formal, sistemática, "[...] que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado em forma de dados, formulas científicas, recursos visuais [...] especificação de produtos ou manuais" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). Essa forma de conhecimento é mais valorizada em culturas ocidentais devido ao seu pragmatismo, por poder ser mais facilmente identificado, medido e transferido, tornando possível ser, mais rapidamente, disseminado formal e sistematicamente entre os indivíduos (RODRIGUES; GRAEML, 2013). Portanto, o conhecimento é tanto explícito quanto tácito, sendo complementares um ao outro, pois existe "algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 22); são contínuos, porém podem ser separados.

Nisso, é "[...] a integração entre essas duas formas complementares de conhecimento que configura a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização" (PEREIRA, 2002, p. 9), sendo fruto de um processo de conversão dinamicamente estruturado, criando conhecimento na conversão do conhecimento tácito em explícito, e também o caminho contrário.

2.5 Atribuição da importância estratégica da GC nas organizações

A perspectiva estratégica para a empresa será apresentada sob uma abordagem de "dentro para fora" baseada em recursos, entendendo que o determinante para competitividade são os ativos da empresa, sejam ativos tangíveis ou intangíveis que a mesma possui (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011). Percebendo a empresa como um conjunto de recursos e capacidades em que a tarefa da administração é maximizar valor ao desenvolver estes recursos a ponto de torná-los uma vantagem competitiva, difícil de copiar ou de imitar.

Uma empresa é um conjunto de pessoas reunidas para produzir algo, produtos ou serviços. Sua capacidade de produzir e agregar valor a algo depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente (que está por baixo) nas rotinas e equipamentos de produção. O ativo material de uma empresa só terá valor se as pessoas souberem o que fazer com ele. Pois o "saber fazer" define o que uma empresa é, de maneira que o conhecimento configura a empresa num sentido importante (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A abordagem proposta pelos autores Fleury e Oliveira Jr. (2011), envolve criar, ao menor custo e mais velozmente que os competidores, competências essenciais que irão gerar produtos diferenciados, sendo estas competências entendidas como a aprendizagem coletiva na

organização. O conhecimento de uma empresa é resultado dessas interações ocorridas no ambiente de negócios, e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Portanto, "o conhecimento pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores" (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2011, p. 18). A organização, a partir da identificação das suas competências essenciais, passa a trabalhar as competências individuais.

Dependendo de como a organização prioriza as suas dimensões de conhecimento, a sua gestão é influenciada. Por exemplo, empresas que focam em conhecimento explícito voltam-se para tecnologias de armazenagem, codificação e reutilização do conhecimento; quando a mesma foca no conhecimento tácito, seus processos giram em torno do contato contínuo, compartilhamento de ideias, experiências e diálogo entre colaboradores (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012). Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). As empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, e os dissemina amplamente pela organização, incorporando-o rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Pode-se ver que a vantagem competitiva das empresas não se fundamenta mais apenas na abundância de mão-de-obra e dos recursos naturais, mas em seu conhecimento e capital intelectual (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2011), sendo mais valioso e poderoso do que os recursos naturais e econômico-financeiros, em termos *stricto*. Sendo o capital intelectual entendido como "[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva" (STEWART, 1998, p. 12), observa-se esse material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – enquanto ferramenta utilizada para gerar riqueza, pela agregação de valor.

Essa abordagem apresentada auxilia na compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base para uma estratégia competitiva, por parte de uma empresa, assim como entender o papel do conhecimento nas organizações pode ajudar a responder por que algumas empresas são bem-sucedidas. Além disso, poucos recursos se assemelham ao conhecimento devido à sua característica não subtrativa, por poder ser utilizado sem ser consumido, e pelo fato de que se alguém o obtém isso não diminui sua capacidade de outrem obtê-lo também (STEWART, 1998). Nisso, custo de produção deste conhecimento também não será afetado pelo número de pessoas que o irão utilizar.

2.6 Modelo teórico de organização baseada em conhecimento

Um modelo teórico de referência para se entender as organizações baseadas em conhecimento é proposto por Paiva, Aragão e Pereira (2005). Esse modelo é adequado para esse trabalho devido à organização estudada ser baseada no conhecimento, por ser este conhecimento utilizado como fator de vantagem competitiva, no momento em que o sucesso dos seus processos, no ato das prestações dos serviços, depende do uso do conhecimento. Portanto, utiliza fortemente ativos intangíveis para a produção e venda de seus produtos e serviços (FREIRE; SPANHOL, 2014).

Nesse modelo, os processos são como tijolos que se relacionam e contemplam a geração, compartilhamento, armazenagem e revisão do conhecimento, e tendo o aprendizado como elemento que permeia todos esses processos citados. A **geração do conhecimento** corresponde à criação ou proveito de novos conhecimentos pela organização propiciando uma renovação da mesma, e pode se manifestar em suas dimensões, seja tácita ou explicitamente. Estes conhecimentos devem ser disseminados entre os colaboradores e serem atualizados sempre que houver uma demanda interna ou externa, seja por novas estratégias ou por necessidades impostas pelo ambiente, incluindo demandas legais. Sempre com intuito de melhor os processos organizacionais (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005).

O **compartilhamento do conhecimento** diz respeito a permuta de conhecimento entre colaboradores, onde esse é passado adiante. Nessa etapa, a comunicação ocorre por um canal, e as ideias são compartilhadas, seja através de formação específica, compartilhamento de mídias físicas e digitais ou tutoria, diretamente. É nessa etapa que as TICs são amplamente utilizadas como elemento facilitador no processo de compartilhamento. Essa etapa do processo tem recebido destaque em relação as outras pela sua importância, pois é essa capacidade de transferência de conhecimento de forma eficaz entre indivíduos que melhora seus processos e resultados para desenvolvimento de novos produtos (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012).

O **armazenamento do conhecimento**, por sua vez, trata do conhecimento acumulado visando subsidiar o desempenho atual e futuro da empresa, através do resgate desse conhecimento, também servindo para que a organização possa avaliar o seu "estoque" de bagagem técnica e intelectual, e identificar carências em suas bases de conhecimento (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005). Pode-se abordar essa armazenagem pelo viés tecnológico,

através de banco de dados da organização e suas bibliotecas físicas, assim como pelo lado subjetivo da experiência acumulada dos colaboradores e seu capital intelectual.

A **revisão do conhecimento**, por último, busca avaliar o conhecimento existente, de forma a atender os objetivos da empresa, e adaptar-se às demandas emergentes, sempre buscando a atualização do conhecimento para que a empresa esteja sempre competitiva, propiciando a oportunidade de a organização renovar os seus conhecimentos numa base contínua (PAIVA; ARAGÃO; PEREIRA, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico é essencial para substanciar uma pesquisa científica, pois o objetivo desta é descobrir respostas para perguntas através dos processos sistemáticos. Estes processos foram criados para aumentar a probabilidade de que as informações obtidas sejam significativas para se responder à pergunta proposta e, além disso, que estas informações sejam precisas e não-enviesadas. Embora não haja garantia de que o empreendimento de pesquisa realmente apresente informações precisas e significativas, o processo de pesquisa científica, embasado em um método adequado, proporciona uma maior probabilidade de que isso seja alcançado. Uma definição de método válida para esse propósito é:

A palavra método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. Propicia, portanto, o controle da busca do conhecimento, ou seja, é o que permite, na ciência, delimitar o campo de pesquisa. [...] a partir da observação da regularidade dos fenômenos verificar, inferir, e explicar e generalizar o fenômeno e, então, transforma-lo em lei. É portanto, o método um caminho racional para se chegar a determinado fim e será executado através de técnicas adequadas e convenientes (RIBEIRO apud BOTELHO; CRUZ, 2013, p. 10).

Segundo Lakatos (2007), existem ramos de estudo que empregam os métodos científicos sem serem considerados como ciência, mas que não há ciência sem o emprego dos métodos científicos. Nisso, esse capítulo descreverá detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa.

3.1 Natureza da pesquisa

Este trabalho se preocupou com os fenômenos e suas ocorrências, com a descrição destes e, em grau menor, com o estudo de suas causas, assim como em estabelecer comparações, sendo considerado **de natureza majoritariamente descritiva** (MARTINS JR., 2013), observando relações entre categorias temáticas. O estudo descritivo possibilita empregar uma grande amplitude de técnicas de pesquisa; dentre estas técnicas, as frequentemente utilizadas são entrevistas, questionários e observação sistemática direta (SELLTIZ, 1975).

A fim de um melhor entendimento, optou-se ainda por uma análise qualitativa dos dados. Para Richardson (apud LAKATOS, 2007, p. 271) a pesquisa qualitativa "[...] pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos". Não permitindo antecipar as variáveis e as atitudes das envolvidas na pesquisa, o que pode turvar a visão do pesquisador levando-o a desconsiderar características importantes, culminando em uma distorção do que está sendo estudado.

Além disso, sublinha-se o fato de o desenho qualitativo ser o mais adequado para se analisar estruturas e organizações complexas, e trabalhar com descrições, interpretações e comparações da realidade estudada. Com efeito, este trabalho tratou estes dados e informações de forma predominantemente **qualitativa**, onde os resultados serão avaliados à luz do referencial teórico e a partir de uma abordagem indutiva, no qual a descrição dos processos de gestão do conhecimento já descritos na literatura complementam a análise, sendo usados como medida de avaliação do que é exercido na Empresa Alfa.

O universo documental da pesquisa girou em torno do rol de documentos e manuais físicos e virtuais da base, boletins, resoluções e informativos atualizados constantemente, assim como os formulários de todos os tipos de auditorias em que existem questões diretamente relacionadas a formação, competências e conhecimentos. Os demais portais da empresa que descrevem a história, valores e jornal interno declarando ações sociais e conquistas da mesma também foram acessados. Ao todo, essa documentação resultou num total aproximado de 3.000 páginas consultadas.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

O universo deste estudo correspondeu a indivíduos colaboradores diretos da empresa aérea em estudo – a dita Empresa Alfa – que estão em contato com a gestão do conhecimento, direta ou indiretamente, na base da empresa na cidade de João Pessoa (PB). Alguns destes são componentes da liderança da base, sendo um coordenador de manutenção de aeronaves, e dois supervisores de aeroporto, dentre os quais um já exerceu a função de multiplicador de conhecimento, e o outro é preposto do gerente, além da atual multiplicadora da base. Estes são apresentados ao longo da análise como entrevistados 1 a 4, respectivamente. A amostragem foi não aleatória, mas sim intencional, uma vez que foram escolhidos

deliberadamente os indivíduos para abordagem de coleta de dados. Portanto, um componente dessa amostra está relacionado à área de manutenção de aeronaves, e os demais componentes dessa amostra estão relacionados à área de atendimento operacional de clientes e aeronaves, configurando ao todo 4 entrevistados.

Estas entrevistas foram realizadas entre 2017 e 2018, em meses distintos, e tiveram duração média de 15 minutos, resultando em cerca de 1 hora de áudio para análise. Foi selecionado um local livre de interrupções e distrações para realização das mesmas, onde foram gravadas as falas dos entrevistados e posteriormente transcritas na íntegra. As entrevistas estão transcritas no Apêndice A deste trabalho.

Assim, o **nível de análise** nesse caso foi o da **organização**, entendendo como a atuação dos seus atores influencia estrategicamente a gestão do conhecimento da empresa. Já a **unidade de análise**, por sua vez, foram **os processos organizacionais envolvidos na gestão do conhecimento** da organização estudada, assim como os atores participantes nesses processos, tais como a universidade corporativa, a tecnologia da informação nesse processo e colaboradores.

3.3 Fontes de Dados e Método de Coleta

A **observação** não consiste em apenas ver ou ouvir, mas sim na utilização dos sentidos para apreensão de determinados aspectos da realidade (LAKATOS, 2007). O método de observação participante foi mais adequado para este estudo por permitir que o pesquisador entrasse em contato com a realidade pesquisada, enquanto membro do grupo estudado, e vivenciasse os processos descritos no estudo; extraindo os dados e informações significativos para sua pesquisa descritiva, coletando informações adicionais ao processo de entrevista. Neste trabalho, realizou-se procedimentos de observação direta no âmbito de relato reflexivo retrospectivo por parte do pesquisador, diante do fato de que ele trabalhou durante 5,5 anos na Empresa Alfa, desempenhando funções de interface com a temática central do estudo, responsabilizando-se por implementar e conduzir vários processos vinculados à gestão do conhecimento da organização, tais como a sua atuação de multiplicador e posteriormente de auditor da base.

A entrevista é um instrumento básico para coleta de dados; por uma abordagem científica, trata-se de uma conversa entre o pesquisador e algum indivíduo envolvido com a realidade que está sendo pesquisada, o qual se configura como um sujeito da pesquisa. A entrevista semiestruturada, segundo Lakatos (2007, p. 279), permite ao entrevistador, "[...]

desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada", proporcionando ao pesquisador a possibilidade de ampliar a exploração da questão. Porém, esta deve ser realizada de forma metódica, e geralmente seguindo um roteiro das questões que serão discutidas. Nesta pesquisa, além da observação participante – captada retrospectivamente, mediante relato experiencial do pesquisador –, realizou-se **entrevistas com roteiro semiestruturado**. O roteiro da entrevista foi elaborado com bases nos objetivos específicos do estudo (vide Apêndice A deste trabalho).

3.4 Análise de Dados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa descritiva, onde a utilização de entrevistas e observação direta foram utilizadas como fontes de coleta de dados, foi considerada adequada, enquanto método de análise de dados, a Análise de Conteúdo (AC).

Os dados que advém das pesquisas de abordagem qualitativa precisam ser analisados de forma diferente dos dados provenientes de estudos de abordagem quantitativa. A Análise de Conteúdo é um método de análise das comunicações em entrevistas, reportagens, documentos textuais diversos etc, onde se pode estudar o que está sendo descrito na mensagem, ou aquilo que foi observado pelo pesquisador, tendo por objetivo produzir inferências de um texto ou de formas diferentes de conteúdo (verbais ou não-verbais) (SILVA; FOSSÁ, 2015). Silva e Fossá (2015, p. 13) explicam que, quanto a interpretação, "[...] análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade", uma vez que o método exige a objetividade de coleta de informações, combinado a criatividade e intuição, que começa desde o processo de categorização até o de análise em si.

O processo de análise é conduzido por fases (SILVA; FOSSÁ, 2015). A primeira fase é onde ocorre uma pré-análise, onde são coletados, selecionados e organizados os documentos a serem investigados. A segunda fase consiste na exploração do material, onde são ordenados os recortes dos textos em categorias temáticas, nas quais são agrupadas de acordo com temas relacionados entre si. Na última fase ocorre o tratamento dos resultados, inferência e interpretação válidas, onde se buscou – no caso do estudo aqui apresentado – uma significação no conteúdo organizado da documentação aliado à observação.

A análise comparativa foi realizada pela justaposição das diversas categorias existentes, ressaltando o que foi entendido com semelhante ou divergente. As categorias de análise foram organizadas de acordo com os atores envolvidos no processo de GC na

organização, e as subcategorias conforme os desdobramentos ou extensões da atuação de cada um. O Quadro 1 a seguir expõe essa estruturação que pautou a análise:

Quadro 1– Categorias de análise do estudo

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Educação corporativa	Universidade corporativa
	Educação à distância
	Publicações corporativas
Multiplicador	Líder multiplicador
Gestores	<i>Refresh</i> (atualização)
	Exemplo do líder
Legislação	Nada consta
Auditorias	Nada consta

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 Limitações da pesquisa

No processo de pesquisa sempre existem algumas limitações. Neste estudo pode-se apontar a limitação de amostragem, por se basear em análise de conteúdo de entrevistados da liderança da base de João Pessoa, algo que, embora representativo da visão da liderança em relação à empresa (e sendo uma liderança mais voltada para operação), não abrangeu níveis superiores de hierarquia e sua visão. Outra limitação residiu na impossibilidade de mencionar o nome real da empresa estudada e, consequentemente, citar características e diferenciais da mesma que a pudessem distinguir da sua concorrência. Por fim, salienta-se também que, embora o estudo tenha contado com 2 fontes de dados primários – entrevistas e observação direta –, a modalidade de relato reflexivo retrospectivo que envolveu a observação direta tende a configurar-se, também, como uma limitação, pois, isso implica reconhecer que os registros de notas de campo desse procedimento não se deu de forma sistemática e cuidadosa, vide apregoam bons manuais de pesquisa qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo descreve os resultados obtidos após a pesquisa dos processos organizacionais envolvidos na gestão do conhecimento (GC) da Empresa Alfa, levando-se em conta os atores participantes nesses processos. Essa organização pode ser vista como uma empresa baseada em conhecimento por ter o sucesso de sua atuação e prestação dos serviços dependes do uso do conhecimento.

A empresa Alfa é uma empresa atuante na aviação comercial civil no transporte de passageiros e carga. É uma das quatro maiores empresas do setor no Brasil, atendendo mais de 100 destinos nacionais e internacionais, abrangendo países da América do Norte e da América do Sul, assim como países da Europa, Ásia e África através de parcerias comerciais. Tem na sua estrutura mais de dez mil colaboradores, realizando uma média de 800 voos diários, e conta com mais de 100 aeronaves.

Uma empresa de aviação comercial é extremamente embasada em regulações que guiam seus procedimentos e, devido à complexidade destes, é exigido dos seus colaboradores muito conhecimento aplicado. Ainda assim, o que faz com que na Alfa esse conhecimento tenha valor estratégico reconhecido é sua visão de investimento em uma universidade corporativa, diferencial este que não foi feito pela concorrência, ao longo do recorte temporal estudado.

A universidade tem uma formação e produção de conhecimento voltadas para atender, também, aos objetivos que a empresa quer alcançar: fazer dele sua fonte de diferenciação e vantagem competitiva, como reconhece um dos entrevistados, ao afirmar que a Empresa Alfa quer alcançar isso "[...] formando pessoas nesse centro de treinamento, promovendo o processo de aprendizagem baseado nos resultados que ela deseja alcançar né? Onde abrange todas as áreas e atinge todos os profissionais envolvidos em cada etapa dos seus processos". Além disso, ao longo das entrevistas, um dos líderes atribuiu a questão referente a universidade corporativa como relacionada às questões sobre liderança e cultura, demonstrando o quão relacionadas essas estão com a promoção do conhecimento.

Ao longo deste capítulo serão apresentados os principais atores envolvidos no processo de gestão do conhecimento da Alfa, descrevendo sua participação na geração, compartilhamento e revisão do conhecimento dentro do processo como um todo. Aponta-se, ainda, como o papel da tecnologia da informação se faz presente em todas as etapas do processo, e como ela é percebida pelos entrevistados.

4.1 Educação corporativa e universidade corporativa

Na Empresa Alfa o processo de educação continuada está presente devido a dinamicidade do setor de atuação da mesma, onde são várias as demandas que exigem adequação de processos, desta maneira induzindo a disseminação e rápida absorção da nova informação por todos. Um dos atores mais relevantes nesse papel de geração, compartilhamento e revisão do conhecimento é a Universidade Corporativa. Essa é a unidade organizacional dedicada a promoção da aprendizagem continuada dos colaboradores; nela disseminam-se desde conhecimentos mais amplos de legislação, até mais específicos, como a formação de pilotos em determinadas manobras em aeroportos específicos.

É importante ressaltar a importância do ambiente da universidade como um local para compartilhamento de experiências e para aquisição de conhecimentos mais complexos onde documentos e aulas à distância não conseguem suprir, como salientado por dois dos entrevistados.

Lógico que tem algumas coisas que o ideal é você ir lá com um instrutor, pois são conteúdos que precisam da figura, ali, do instrutor. Para tirar dúvidas que são mais complexas, que só uma pessoa que está instruída para isso para responder a gente pode fazer, que no ensino a distância nem sempre pode dar essa oportunidade para a gente (ENTREVISTADO 2).

Acho muito importante o treinamento presencial, e eu vejo como uma oportunidade das pessoas que são de diferentes regiões do país se reunirem e se integrarem [...] onde cada um pode falar suas experiências, propor melhorias, adquirir conhecimentos com outras pessoas, eu acho importante essa troca (ENTREVISTADO 4).

Esses testemunhos denotam, também, a importância do conhecimento tácito que os instrutores carregam, pois, os mesmos já atuaram nas operações enquanto agentes ou líderes e trazem essa experiência de anos de atuação para sala de aula, com uma abordagem em que a exposição explícita não conseguiria suprir.

Uma forma estratégica da universidade manter seus custos equilibrados é mediante a disponibilização de formações para o público externo da empresa, que abrange outras companhias aéreas ou empresas de segurança envolvidas na aviação civil. Isso faz com que sempre se esteja sendo usado o máximo potencial de sua estrutura, essa que por sua vez é bem equipada para atender esse objetivo, como citado duas vezes pelo Entrevistado 3:

Hoje a gente tem uma infraestrutura muito boa, a universidade corporativa querendo ou não, é um prédio muito bom. Até melhor que muita escola aqui em João Pessoa [...] Acho muito importante a companhia ter investido numa universidade corporativa que é muito bem estruturada para atender seus clientes internos e externos também, algumas vezes.

Toda a atuação da Universidade Corporativa e seus atores internos é amplamente executada usando as diferentes ferramentas de informação adotadas pela empresa, por meio de portais corporativos, sendo a principal plataforma uma intranet de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) que controla emissão, edição, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Esse sistema tem característica de *workflow*, uma vez que todo documento criado e adicionado na biblioteca é marcado pelo setor de publicações em relação a quais áreas interessam esse documento, de maneira que o sistema envia um e-mail automático com *link* para acesso a essas áreas potencialmente interessadas. Por sua vez, cada funcionário em seu perfil na Empresa Alfa tem a informação de em quais áreas gerais o mesmo atua, assim como de em quais áreas de interesse específico o mesmo faz parte (por exemplo: agente de aeroporto que também é multiplicador ou auditor, recebe informações específicas de cada área).

O mesmo sistema se utiliza do acesso do colaborador para monitorar o controle de leitura, uma vez que, ao término de leitura do documento, todos têm que marcar "confirmação de leitura" como uma forma de assinatura eletrônica que os responsabiliza pela leitura do documento. Esse sistema também emite um relatório para os seus respectivos gestores informando quais colaboradores não realizaram leitura.

Outra ferramenta importante é um portal de caráter pedagógico que controla apenas as formações realizadas pelos agentes, assim como seus vencimentos, auxílio na formação de consolidação de turmas, controle de frequências etc., fornecendo, também, informações de proveniência dos alunos como forma de suporte na logística de deslocamento e hospedagem dos alunos.

A universidade corporativa na Empresa Alfa abriga os principais setores de criação de conhecimento para disseminação mediante os diferentes atores mencionados a seguir, e seus respectivos portais corporativos. Portanto, essa universidade corporativa da Alfa se desdobra em várias linhas de atuação no processo de GC, sendo as aulas presenciais uma das atuações mais diretas dessa unidade, assim como a Educação à Distância (EAD) e as publicações corporativas.

4.1.1 Educação à distância

Existem vários módulos dentro das diversas formações na empresa (mecânicos, pilotos, agentes e etc.) que são difundidos por meio da EAD. Sendo estes cursos mais teóricos, dotados de conhecimentos mais explícitos, inclusive alguns com conteúdo obrigatório exigido

por lei para todos aqueles que forem atuar profissionalmente na aviação, ou ainda para o caso de cursos de atualização de formações realizadas *in loco*, mas que tem seus certificados expirados e precisam ter noções atualizadas.

Muitos destes cursos são criados na própria Universidade Corporativa, podendo haver a terceirização de formatação do curso; contudo, seu conteúdo pedagógico fica sempre a cargo da Universidade Corporativa, ou seja, a criação bem como a disseminação desse conteúdo. Também cabe à universidade o controle de utilização da plataforma dedicada à EAD. Esse ensino a distância é muito útil na revisão periódica de conhecimentos e valores da empresa, sendo muitas vezes conteúdos que foram obtidos previamente em sala de aula, mas que merecem ser – ou que são – obrigatórios serem revisados.

Essa extensão da Universidade Corporativa em forma de educação a distância pode ser vista como uma ferramenta estratégica de economia de recursos financeiros e tempo. Uma vez que não precisa deslocar pessoas e desfalar as escalas de suas respectivas bases, assim como custos aéreos, de hospedagem e alimentação:

[...] na estrutura que a gente tem aqui na organização, a gente tem alguns cursos que não precisamos nos deslocar para poder fazer. São cursos importantes, mas não têm o nível de importância que você vai precisar sair da sua base para ir até São Paulo, para poder assistir aquele conteúdo, então a tecnologia [...], isso aí a gente pode fazer a distância (ENTREVISTADO 2).

Ajuda a economizar tempo, economiza recurso da empresa, e basicamente você tem a mesma informação (ENTREVISTADO 2).

O que faz com que cursos mais teóricos, no entanto obrigatórios sejam cada vez mais transformados em formatos EAD. Pode-se evidenciar este crescimento devido ao aumento percebido na oferta de cursos nessa modalidade.

4.1.2 Publicações corporativas

O setor de publicações da empresa se encontra convenientemente dentro da universidade corporativa, onde um grupo de profissionais com experiência de atuação na aviação, auxiliados pelos instrutores, e atendendo a demandas internas e externas, geram todo o material formal da organização: manuais, boletins etc., desde os manuais obrigatoriamente impressos nas bases, até os de cada avião, presentes na cabine de controle. Este setor trabalha com uma estruturada taxonomia que facilita a organização, busca e acesso à informação. Todo documento começa com seu formato ('F-formulário', 'M-manual', 'B-Boletim' etc), setor de que

tem primazia na sua atuação ('SEC-segurança', 'MAI-manutenção', 'CCO-coordenação de voos' etc.), e sua respectiva numeração e descrição do documento, ficando, por exemplo 'F-SEC-001' (formulário da área de segurança 001), ou 'M-CGO-001' (manual da área de cargas 001). Toda essa taxonomia, e a forma de organização dos documentos dentro do portal de disseminação destes, é percebido como uma vantagem e diferencial competitivos, na hora da busca da informação, o que fica explícito e subentendido nas falas dos seguintes entrevistados:

Daí que você tem que ter acesso para a busca do conhecimento, e você tem que saber aonde buscar, não é que você tem que ter tudo na cabeça, porque é humanamente impossível saber tudo [...] pelo menos é o que eu cultivo a equipe é o seguinte, é saber aonde buscar (taxonomia) (ENTREVISTADO 1).

Mas aí a importância da tecnologia nesse sentido, acho que ajuda muito em vários sentidos, assim como a questão também dos boletins informativos que saem para a gente. Informativos para estarmos sempre nos atualizando, isso chega através dessa ferramenta. Eu acho que é de suma importância dentro da organização (ENTREVISTADO 2).

Esses documentos podem ter um rigor mais definitivo, tais como manuais e formulários, que precisam ser integralmente aprovados pela autoridade da aviação brasileira (Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC), como também suas respectivas revisões temporárias. Também gozam desse rigor documentos mais dinâmicos com uma validade de aplicação mais curta, tais como boletins que focam em procedimentos regidos por legislação, mas que não precisam necessariamente ser pré-aprovados pela autoridade. Existe também pequenos informativos, cuja criação, por vezes, não precisa ser do setor de publicações específico, pois, são dicas de casos e melhores práticas. No entanto, tem sua formatação e distribuição realizada pelas publicações.

Sendo assim, toda publicação da companhia é distribuída por esse setor, física ou virtualmente. Utilizando a logística interna para distribuição do material impresso, e o acompanhamento quanto a validade e substituição dos mesmos, como ocorre com certos manuais e formulários que devem ser obrigatoriamente impressos, e que tem data de validade específica.

4.2 Multiplicador

Os multiplicadores do conhecimento são uma ponte da atuação da Universidade Corporativa nas bases. Os mesmos são indicados pelos gestores, selecionados pela Universidade, e passam por um treinamento de caráter pedagógico e de uso de ferramentas

próprias de controle de aplicação de treinamentos em suas respectivas bases. Essa formação de multiplicadores é prevista pela agência reguladora no país – ANAC –, e os mesmos são considerados aptos para ministração de treinamentos.

Esses agentes são amplamente utilizados na formação inicial de novos agentes, onde os multiplicadores são o primeiro contato com o conteúdo formal e teórico nas bases, para os recém contratados. Os multiplicadores têm como função a ministração de treinamentos de demanda imediata, onde não seria viável trazer todos os colaboradores para receber treinamento na Universidade Corporativa. Assim, apenas o multiplicador recebe o conteúdo e o multiplica na sua base, ministrando-o a seus colegas. Uma demanda do gerente da base pode levar o multiplicador a criar um determinado treinamento para realidade local, submeter a universidade para aprovação e posterior aplicação do treinamento aos colegas.

Esse papel dos multiplicadores é estratégico para toda a empresa, por economizar recursos financeiros e tempo, por evitar deslocamentos massivos de colaboradores à sua universidade corporativa, e por poder responder a uma demanda de treinamento de modo ainda mais rápido que uma criação e disseminação de um treinamento à distância poderia oferecer. Isso pode ser percebido na fala dos entrevistados.

Como você consegue ter uma pessoa, você pode treinar essa pessoa muito bem. Você pode investir um alto número de recursos financeiros e de tempo, tudo nessa pessoa para transforma-la no multiplicador. E todo novo procedimento, ou toda nova informação ou nova vertente que vem a surgir você passar para essa pessoa de uma forma presencial, normalmente acontece, e essa pessoa voltar na sua localidade e disseminar, você não precisa deslocar uma equipe toda (ENTREVISTADO 3).

Então, se não tivesse o multiplicador nessa época provavelmente não teria conseguido finalizar a fusão em um ano e dois meses, se não me engano não foi muito mais do que isso (ENTREVISTADO 4).

Esse papel de ser exemplo para a equipe, por mais que seja um dos valores da organização, é algo mais explícito no setor da manutenção de aeronaves, onde o coordenador da manutenção deve ser o multiplicador de conhecimento entre a equipe:

Acaba que, hoje porque a equipe de manutenção é pequena, a parte de ser multiplicador cabe ao próprio gestor (na área de manutenção) [...] Porque eu tenho que ramificar a informação, eu tenho que passar a informação através de reuniões, através de itens novos, sobre aquele assunto lá de atualização de assinaturas (referindo-se ao sistema *workflow*) (ENTREVISTADO 1).

[...] ele acaba sendo referência de todo o conhecimento, que ele está sempre se atualizando para poder está preparado para tirar uma dúvida de um tripulante da equipe (ENTREVISTADO 2).

O multiplicador utiliza planilhas e formulários em acesso privativo a uma área específica do portal pedagógico da universidade corporativa, onde seleciona os alunos numa lista dos componentes da base, e onde informa presença e aprovação, quando existe avaliação aplicada.

4.3 Gestores

Uma das principais áreas de atuação dos gestores na organização é a de controle de formação e de informação da base, onde o mesmo é responsável por garantir não só que toda a biblioteca de documentação da base esteja atualizada, como também garantir que todos estejam devidamente treinados e informados de todo novo procedimento e legislação que, porventura, surja. Ele deve garantir uma escala de trabalho que contemple os treinamentos e deslocamentos de agentes para tal, assim como deve identificar necessidades locais e treinamentos especializados na base.

O gerente deve buscar desenvolver os seus subordinados de acordo com suas competências e atuações específicas (alguns que atuam mais pontualmente no despacho técnico têm que ter formação específica, assim como no setor de bagagens, atendimento internacional etc.). O gerente também é crucial na formação de novos líderes através de processos de *mentoring* e *coaching*, onde ele modela as competências dos subordinados aspirantes a cargos intermediários, observando e analisando o desempenho dos mesmos, e ainda orientando, dialogando e alinhando condutas com aquilo que a empresa espera obter estrategicamente.

Além desse acompanhamento dos gestores na formação de líderes, existem treinamentos específicos da liderança visando o desenvolvimento de suas competências enquanto líderes, e também um alinhamento com os objetivos da empresa. Ademais, esse processo também é repetido periodicamente para realinhar a liderança à atuação da empresa; tal processo de atualização é denominado *refresh*. Esse procedimento é salientado nas falas dos entrevistados de setores diferentes, inclusive, com sendo um procedimento chave:

Por isso que tem esses períodos de 3 e 3 anos, e 2 e 2 anos para você fazer um *refresh* (ENTREVISTADO 1).

Então se você tem um controle treinamento, você consegue perceber sua equipe está precisando de algum *refresh*. Eu acho importante para a gente manter um nível de qualidade na gestão (ENTREVISTADO 2).

O gerente e os líderes em atuação na operação de um voo devem realizar *briefings* e *debriefings*, que são reuniões que ocorrem antes e após cada operação, sempre prezando que a equipe se antecipe no preparo para operações atípicas (envolvendo transporte de armamentos, apenados, menores etc.), assim como uma análise ao final avaliando o que deu certo ou errado, tentando identificar as razões disso. Essa atuação do gestor é uma das principais fontes de aprendizagem tácita e experiencial na Empresa Alfa, além de que os gestores serem vistos como exemplo na atuação e na liberdade de comunicação para propagação de novas ideias e desenvolvimento das mesmas, como mencionado pelos entrevistados:

Acredito que depende da forma que você lidera, isso vai influenciar no resultado, então, por exemplo, eu acredito que aquela equipe é reflexo da liderança [...] que é estar junto à equipe, para a equipe poder se espelhar no líder e ter um bom resultado (ENTREVISTADO 2).

[...] a liderança da ALFA, é pregado desde cima, desde a diretoria no organograma de cima para baixo – gerentes, coordenadores, [...] a comunicação aberta sempre [...] Se você tem uma comunicação fechada, por exemplo, se eu tenho um procedimento novo que a nossa diretoria precise passar para mim, para eu passar para todo mundo. Isso não existe na ALFA, o e-mail cai pra todo mundo, a informação dissemina de uma forma muito mais rápida, não fica engessada (ENTREVISTADO 3).

Acho importante essa troca de conhecimento até porque muitas vezes eles servem de referência assim como o multiplicador serve de referência para as demais pessoas, no caso de dúvida em algum processo ou de novos procedimentos (ENTREVISTADO 4).

A atividade de gestão também é auxiliada por um portal de *BI* (*Business Intelligence*), onde os dados são trazidos de forma diferenciada e analisada através de gráficos gerados em tempo real. Nisso, toda a informação é balizada pelos *KPIs* (*Key Performance Indicator*), que são os indicadores-chave de desempenho que estão diretamente relacionados com a estratégia e objetivos vigentes da empresa, ou seja, a atuação real da empresa, em tempo real, é traduzida para gráficos, de forma mais inteligível para tomada de decisão. Com isso, não se fornece apenas informação, mas também conhecimento, pois, a formatação dos gráficos do BI consegue, por vezes, demonstrar ligação entre indicadores que não seria esperada de maneira intuitiva, configurando uma forma de geração de conhecimento para liderança.

A liderança é uma fonte de conhecimento tácito, e transmite muita experiência para seus subordinados, criando e disseminado conhecimento para os mesmos na sua atuação, principalmente nas situações que fogem ao que consta nos manuais, e que demandam uma ponderação ou atuação em regime de exceção.

4.4 Legislação

Devido à complexidade e risco inerente da aviação comercial, este campo de atuação profissional é amplamente pautado na legislação internacional e nacional. Essa legislação é determinada por um órgão internacional (Organização da Aviação Civil Internacional – OACI) onde praticamente todos os países do mundo são signatários – inclusive o Brasil –, e onde as determinações tomadas em conjunto são adotadas pelos signatários através das agências de regulação nacionais – no nosso caso a ANAC.

Existe, também, uma organização internacional da qual as empresas de aviação comercial são signatárias (*International Air Transport Association* – IATA) cuja principal função é interpretar e padronizar os procedimentos criados pela OACI, onde cada empresa deve seguir os padrões estabelecidos, até mesmo para facilitar os processos entre as empresas. Dito isso, as empresas da aviação civil brasileiras têm quase toda sua atuação determinada por legislação e padronizações internacionais e nacionais. Ainda assim, cada empresa tem liberdade de flexibilizar alguns procedimentos, desde que não contradiga a legislação vigente.

Muitos dos processos básicos de realização da operação de voo sofrem muitas influências constantes da legislação. Nos últimos 3 anos, por exemplo, a legislação sobre documentação e sobre o transporte de bagagens foi bastante alterada (isso para mencionar apenas o que reflete imediatamente sobre os passageiros), algo que obriga as empresas a redesenharem seus processos, criando novas informações, conhecimentos e treinamentos para adequação célere à legislação. Nesse ponto, a utilização das ferramentas de gestão de conhecimento na criação e disseminação do mesmo é um diferencial competitivo, como percebido por um entrevistado:

Estamos num cenário a gente compra uma certificação que é igual para todo mundo, no mundo todo. Então não adianta falar, a ALFA faz e a BETA não faz, porque tem que ser feito. Então se um consegue fazer, a gente consegue fazer melhor (ENTREVISTADO 3).

Existem, assim, muitos outros processos de navegação de voo, procedimentos técnicos em aeronaves e de solo que sofrem mudanças e revisões constantes, e as empresas têm que se adequar rapidamente, utilizando massivamente suas respectivas ferramentas de gestão do conhecimento para tal. Portanto, ter uma estrutura como a da Alfa onde existe uma universidade corporativa dedicada ao conhecimento é um diferencial competitivo e estratégico, uma vez que 2 das suas grandes concorrentes não possuem práticas estruturadas e formalizadas de GC desse porte.

4.5 Auditorias

Outra força atuante na empresa são as auditorias que ocorrem em vários níveis e com focos específicos, tais como de excelência (operacional e marca), de segurança, de qualidade, de certificação internacional etc.

Todas elas avaliam três aspectos principais: (i) operacional, (ii) legal, e (iii) conhecimento. Os dois primeiros aspectos são avaliados em forma de acompanhamento de operações de modo a se ver se estão conforme o esperado, e se a biblioteca legal da base, respectivamente, está completa e válida. O aspecto do conhecimento é avaliado em duas formas, sendo a primeira a pesquisa realizada em todos os certificados dos colaboradores atuantes, e se os mesmos estão completos, válidos e pertinentes a função que estão executando na operação. A segunda forma é um inquérito direto, onde o auditor pode abordar qualquer colaborador e questioná-lo sobre aspectos legais e operacionais visando avaliar seu conhecimento, pois existem conhecimentos passíveis de consulta, mas existem muitos conhecimentos na aviação que devem ser respondidos por todos prontamente, sendo essa exigência de cobertura legal, em que todos envolvidos na operação – até mesmo terceirizados – devem dominar. Isso demonstra, também, a importância atribuída à gestão do conhecimento por parte da legislação, nesse campo de atuação empresarial profissionalizada.

Nas suas auditorias de qualidade e excelência, e por ter um caráter mais livre para elaboração de itens, A Empresa Alfa tem uma sessão dedicada ao conhecimento bem mais ampla que a da auditoria de segurança, a qual tem uma obrigatoriedade de padrão estipulado por legislação, demonstrando com isso a sua atenção e prioridade à formação dos seus colaboradores.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve o intuito de estudar a Empresa Alfa sob uma perspectiva estratégica, com base na percepção dos entrevistados e analisando a suas falas através de uma análise de conteúdo. Isso foi feito enfatizando a atuação dos seus atores no processo de gestão do conhecimento, indicando quais tecnologias são utilizadas por estes, assim como o papel de cada um na criação e disseminação desse conhecimento.

Argumenta-se, com esse estudo, que a centralidade na utilização de elementos intelectuais, e a importância estratégica dessa utilização na sua gestão e geração de resultados é o que diferencia a Empresa Alfa da concorrência. Defende-se que as estratégias de disseminação de conhecimento – tais quais os portais corporativos, os cursos via EAD e o papel do multiplicador – são ferramentas de expansão, e perfazem o diferencial da organização estudada.

Importa mencionar que essa pesquisa faz parte da trajetória de vida profissional do seu autor, pois ela integra um momento de sua atuação na empresa e participação direta nesse processo de disseminação do conhecimento, tendo atuado como multiplicador do conhecimento ao longo de 4,5 anos, na base da empresa na cidade de João Pessoa (PB).

Por meio deste estudo, pretendeu-se contribuir com a área de gestão estratégica do conhecimento em organizações, devido à abordagem do tema mediante a descrição de uma empresa que atua na aviação civil no território nacional, e que depende consideravelmente de conhecimento na execução de suas atividades. Com efeito, tratou-se de um estudo que pode colaborar para entender o comportamento de empresas de porte e natureza de atividade semelhantes.

Recomenda-se estudos posteriores a empresas de semelhante complexidade que atuem em território nacional, podendo demonstrar as facilidades e limitações que nossa cultura e legislação podem exercer nessa gestão estratégica do conhecimento. Ademais, para ampliação de estudos na área de gestão de conhecimento como um todo, tal recomendação de estudos futuros pode ajudar a consolidar ainda mais a importância da mesma em meio a ciência da Administração.

REFERÊNCIAS

- BOTELHO, J. M.; CRUZ, V. A. G. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2 ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- FREIRE, P S.; SPANHOL, F. J. Conhecimento organizacional: produto ou processo? In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 3-21, 2014.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. Ed. São Paulo: Editora Person, 2007.
- MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de cursos**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- PAIVA, S. B.; ARAGAO, P. O. R.; PEREIRA, Sandra Leandro. Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. In: **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 37-56, 2005.
- PEREIRA, Sandra Leandro. **Metodologia da articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo**, 2012. 174f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2002.
- RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 131-144, 2013.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U, [1975?].
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: **Qualit@s (UEPB)**, v. 17, p. 1-14, 2015.

STAIR, Ralph. M; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro, RJ: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. Reflexões sobre a evolução da gestão do conhecimento no Brasil. In: **Produto & produção**, v. 8, n. 2, p. 5-9, 2005.

TERRA, J. C. C; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. 5. Ed. São Paulo: Elsevier, 2002.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias da Informação**, Porto Alegre, n. 10, p. 1-18, dez. 2012. Disponível em: <http://ojs.academpublisher.com/index.php/risti/article/view/risti100118>>. Acesso em: 08 jun. 2018

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro Semiestruturado

As entrevistas realizadas foram pautadas pelas seguintes questões:

- 1) Como você percebe a influência e participação da liderança da(s) base(s) aéreas na gestão do conhecimento local?
- 2) Como você avalia o quão a cultura da organização favorece o processo de criação e disseminação do conhecimento?
- 3) Qual importância e grau de participação você atribui a universidade corporativa na gestão do conhecimento da empresa, e sobre a sua base?
- 4) Como você avalia o uso de tecnologias da informação e comunicação, seja na sua estrutura física ou virtual, na gestão disseminação do conhecimento dentro da empresa?
- 5) Como você avalia o papel do multiplicador e/ou o intercâmbio de conhecimento de colegas no processo de gestão do conhecimento da empresa?